

¿Cómo reclutan e incentivan a sus maestros los países más exitosos?

Los expertos aseguran que lo más importante para tener un sistema educativo de calidad es atraer a buenos profesores y motivarlos correctamente.

<https://www.libremercado.com/2013-03-14/viernes-----como-conseguir-los-mejores-profesores-posibles-1276484928/>

[D. SORIANO](#) [Seguir a SorianoDomingo](#)

Lo más importante para conseguir una **escuela de calidad es tener buenos profesores**. Parece una verdad de Perogrullo, pero lo cierto es que en el debate sobre el sistema educativo no siempre se tiene en cuenta. En muchas ocasiones, se pone el acento en cuestiones como el gasto total medido en relación con el PIB, el número de alumnos por aula o los diferentes planes educativos. Sin embargo, la mayoría de los estudios internacionales aseguran que estos aspectos son secundarios, aunque hay algo en lo que coinciden todos los modelos de éxito, desde Finlandia a Singapur: tienen unos maestros excelentes.

Este jueves, los resultados de los exámenes en la última convocatoria de [oposiciones públicas para profesores](#) en la Comunidad de Madrid han vuelto a levantar la polémica. Las llamativas respuestas de algunos de los candidatos y, sobre todo, el [bajo porcentaje de aspirantes](#) que aprobaron las pruebas han puesto de nuevo sobre la mesa la **cuestión de la calidad del profesorado**, la idoneidad de su proceso de selección o las características de la carrera docente y de su condición funcional.

Sin embargo, los comentarios en las redes sociales sobre algunos de los más flagrantes errores (como el del aspirante que situaba Ávila en Galicia) y las protestas de los sindicatos de la educación contra la Comunidad de Madrid por publicar los resultados

han ocultado la principal discusión: **cómo seleccionamos a los maestros y cómo les incentivamos** para que sigan siendo excelentes durante toda su carrera.

LOS BUENOS MAESTROS

La importancia de un buen profesor no debe ser subestimada. En los últimos años, en España, [Fedea](#) (especialmente con los trabajos de [Antonio Cabrales](#) y [Florentino Felgueroso](#)) ha sido una de las instituciones que más y **mejor ha investigado, con cifras y un análisis económico serio**, cuáles son los problemas del sistema educativo. Según sus datos, recogidos en esta [pequeña presentación](#), "sustituir el 10% de profesores peores por profesores en la media de la distribución nos llevaría al nivel de Canadá en PISA; y esto bastaría para subir el crecimiento económico y doblar la renta en 20 años".

A pesar de todo lo que se escucha en los medios en los últimos meses, el último [informe de PISA](#) (el [estudio de la OCDE](#) que es considerado la prueba más fiable para comparar los sistemas de los diferentes países) destaca que llegados a un nivel de gasto mínimo, que todos los países occidentales alcanzan, el **dinero invertido por alumno no es un factor determinante en los resultados**. Mientras tanto, la calidad de los profesores aparece como el elemento más importante para las buenas notas de los estudiantes.

En el mismo sentido, la consultora [McKinsey publicó](#) en 2007 su [informe](#) *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Su principal conclusión es que los países con mejores resultados han basado su desempeño en tres claves: 1) **conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia**, 2) desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes y 3) garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños. "La calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes", aseguran sus autores.

Una vez que esto está claro, la pregunta que todos nos hacemos es cómo conseguir a estos grandes maestros. La respuesta está en **un buen proceso de selección, que atraiga a los jóvenes más brillantes** y con vocación; y en la creación de una carrera profesional con los mejores incentivos, que ayude a progresar a los mejores, les

premie y recompense como merecen y esperan. Desgraciadamente, España no destaca ni en una ni otra cosa y eso se nota en los resultados de las pruebas internacionales como PISA.

LAS CLAVES

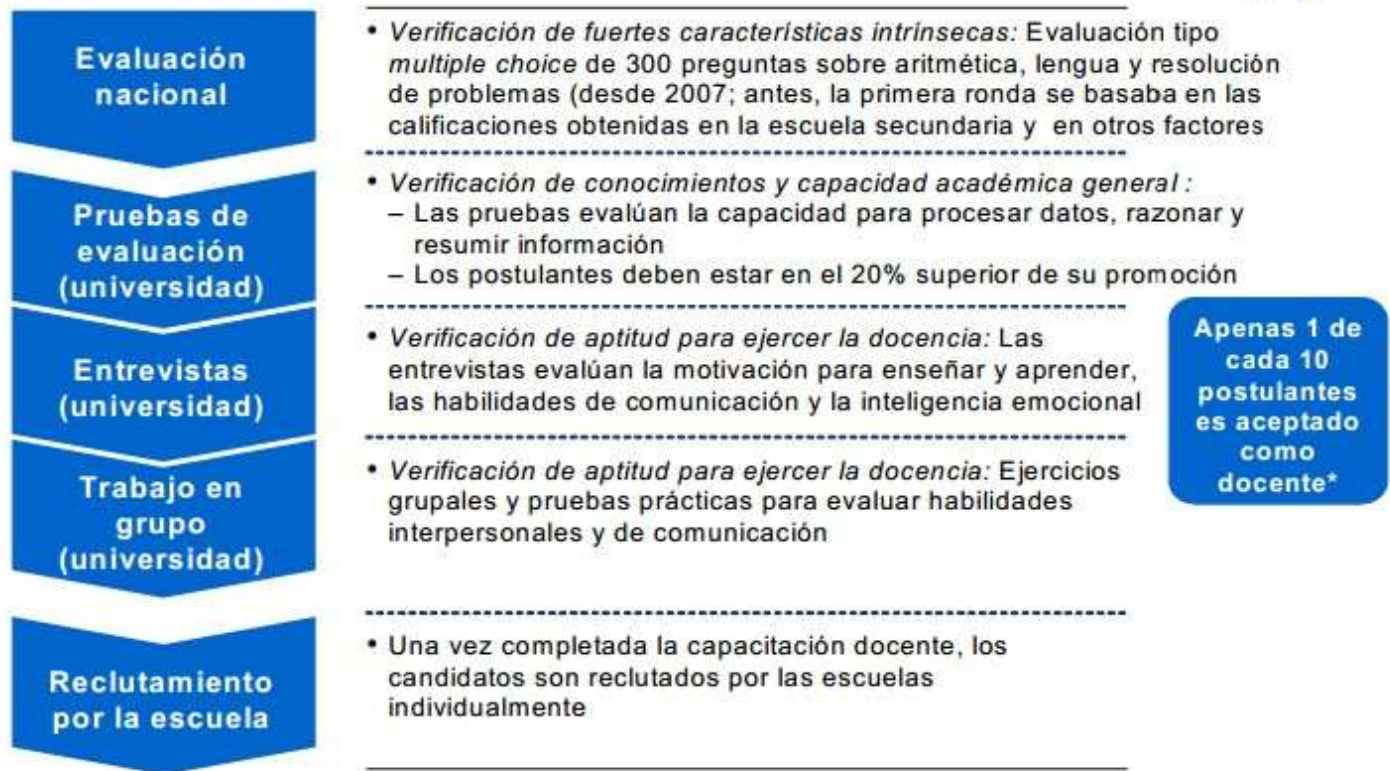
En su Manifiesto para mejorar el rendimiento del sector educativo en España, Fedea toca algunas de las principales claves para captar a los mejores profesores posibles, una exigencia que debería ser compartida por buena parte de la sociedad, puesto que no hay ningún bien que las familias valoren tanto como la educación de sus hijos:

*En la actualidad, la **carrera profesional** de los profesores y de los directores de centro depende exclusivamente del mero paso del tiempo y de su participación en actividades formativas regladas. Este esquema no sólo es anómalo en el contexto europeo sino que nos parece regresivo e ineficaz. Los profesionales **deben ver recompensados los resultados** conseguidos por sus alumnos, tanto para lograr su acreditación profesional como para su progresión profesional posterior. Los directores de centro deben tener **mayor independencia** para configurar sus plantillas y sus estrategias docentes, de nuevo, siempre sujetos a la verificación externa de los resultados conseguidos. Cuando hablamos de resultados es importante no premiar a los profesionales simplemente por tener la suerte de gestionar buenos estudiantes: la **medición de los resultados obtenidos debe centrarse en el valor añadido** del profesor o la escuela a las capacitaciones con que acceden los alumnos a la misma.*

Siguiendo tanto estas indicaciones como los resultados del estudio de McKinsey, podríamos dividir en dos partes lo que un buen sistema debe ofrecer a los maestros:

- **Selección:** el proceso debe ser exigente y atrayente. Los sistemas con mejor desempeño reclutan a los candidatos "en el primer tercio de cada promoción de graduados de sus sistemas educativos: el primer 5% en Corea del Sur, el 10% superior en Finlandia y el 30% superior en Singapur y Hong Kong". Es decir, que los mejores estudiantes de estos países quieren ser maestros. Es una profesión demandada y muy valorada por la sociedad.

Anexo 8: Finlandia: selección de docentes



* Varía según la universidad

Fuente: *Attracting, Developing and Retaining Teachers: Informe para Finlandia, Entrevistas, McKinsey*

¿Y cómo lo consiguen? Pues para empezar con unos exámenes exigentes que separan el trigo de la paja y premian a los que más se esfuerzan; un proceso normalmente asociado a la **autonomía de los centros para contratar a los maestros**. En Finlandia, por ejemplo, existe una evaluación a nivel nacional, seguida de filtros por parte de las universidades y, al final, la última decisión de contratación de cada profesor la tiene cada escuela de forma individual.

Evidentemente, convencer a los jóvenes más brillantes para que quieran ser maestros requiere incentivarles de manera correcta. **Cuando se habla de incentivos se piensa siempre en sueldos**, pero en el caso de los profesores no es lo único que importa. Un salario inicial alto ayuda, como es lógico; pero en una carrera en la que la vocación es tan importante, es fundamental reconocer el mérito más allá de la mera remuneración, con una carrera profesional que la sociedad valore en su justo término (algo en lo que, por otro lado, también el sueldo es un reflejo).

- **Carrera profesional:** como decíamos antes, los estudios muestran que no tiene mucho sentido atraer talento si luego se desperdicia en una carrera profesional sin expectativas. En España, los profesores son funcionarios, con todo lo que eso implica: unas pruebas de selección que, aunque con un diseño muy mejorable, al menos sirven para premiar a los mejores (en este sentido, es interesante la iniciativa de la Comunidad de Madrid de dar más peso a los exámenes y menos a la antigüedad en el baremo de las oposiciones). El problema es que esta selección luego no tiene continuidad en **un modelo que no premia al que lo hace bien** y no castiga al que lo hace mal. En general, podríamos decir que los maestros españoles son bastante buenos en potencia, pero se enfrentan a los peores estímulos posibles dentro de un sistema muy mal diseñado.

Los países que lo hacen bien motivan los docentes en dos direcciones: reconocimiento de su valía y recompensas para los mejores.

En cuanto a lo primero, siempre es complicado medir cómo se reconoce el trabajo de un buen maestro más allá de cuestiones monetarias. Un primer paso es, evidentemente, ofrecerle **autonomía para que se organice según sus propios criterios** y no de los del ministro de turno. Tanto en cuestiones académicas como disciplinarias, los sistemas más exitosos del mundo dejan gran parte de las decisiones a pie de aula, en manos de los profesores o de los claustros.

Por supuesto, esta autonomía debe ir acompañada, para tener éxito, de un **control de sus resultados**, normalmente vía exámenes estandarizados a lo largo de la vida escolar de los alumnos. De esta manera, la rendición de cuentas asegura que tanto los que lo hacen bien como los que lo hacen mal salen en la *foto*, con los poderosos efectos que esto tiene y con los estímulos que esto genera para padres, alumnos y profesores. En lo que hace referencia a la publicación de resultados, lo más acertado parece ser realizarlas por centro y siempre en términos relativos (es decir, teniendo en cuenta el punto de partida de los alumnos). De esta manera, se evita que los profesores intenten evitar a los grupos de alumnos más retrasados o no presten atención a estos estudiantes. Pero, como explican los autores del artículo referenciado, para que esto

dé resultado entonces hay que volver a pensar en lo de la autonomía de los centros también en lo que se refiere a la contratación.

Normalmente, esta clase de reconocimiento social va acompañada de **incentivos salariales más convencionales**. Es lógico. Por un lado, pagar más es una muy buena forma de agradecerle a alguien su labor en una cuestión tan importante. Además, el sueldo es una recompensa inmediata y tangible que permite que los que se esfuerzan vean recompensado su esfuerzo en el corto plazo. Aunque en España los docentes han rechazado de forma reiterada ser evaluados, lo cierto es que establecer algún tipo de prima en función de sus resultados (tanto desde el punto de vista positivo como negativo) se ha demostrado como un buen acicate en la mayoría de los sistemas que lo han puesto en práctica.